

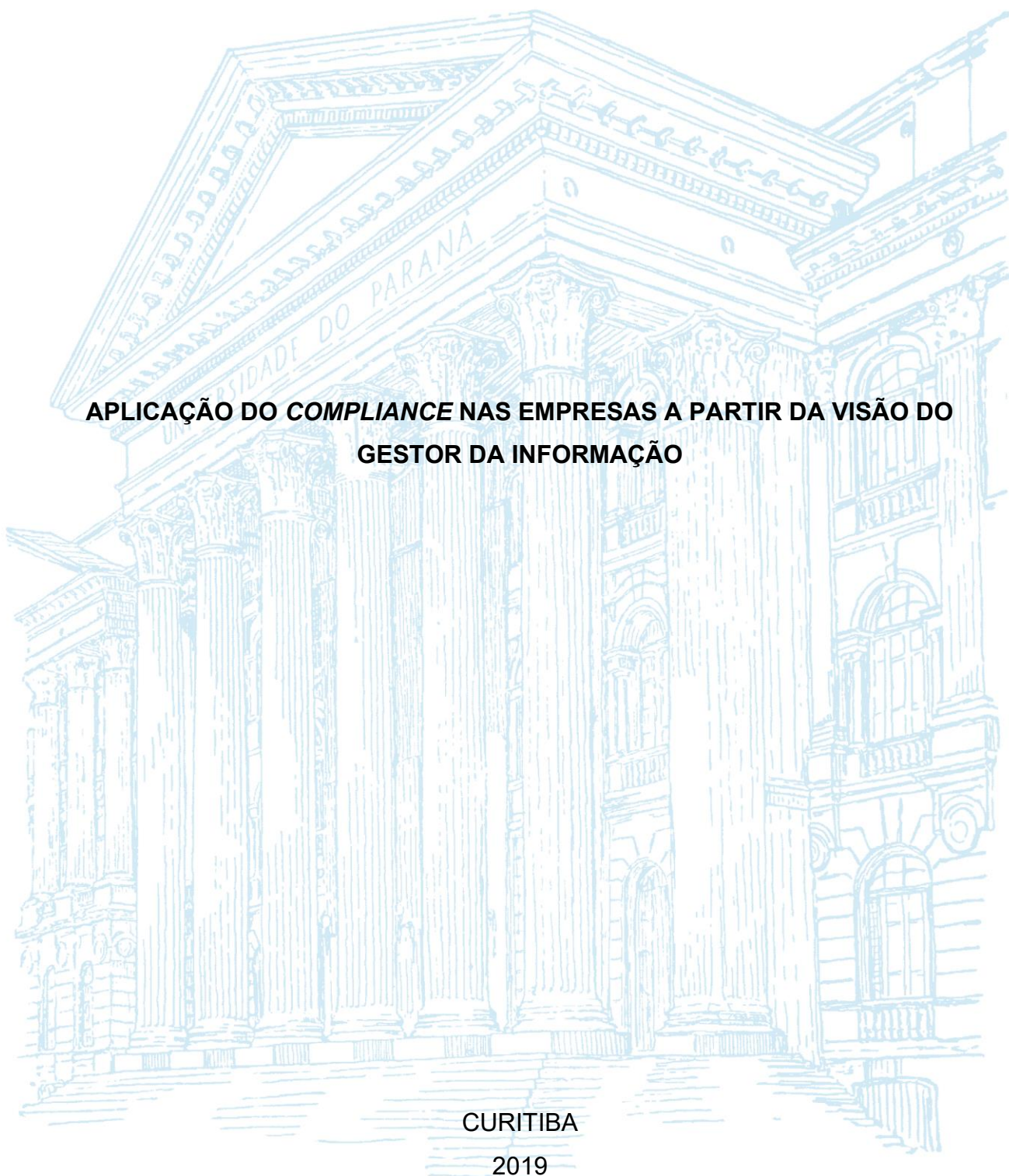
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

LUCAS POL DE CARVALHO

**APLICAÇÃO DO COMPLIANCE NAS EMPRESAS A PARTIR DA VISÃO DO  
GESTOR DA INFORMAÇÃO**

CURITIBA

2019



LUCAS POL DE CARVALHO

**APLICAÇÃO DO *COMPLIANCE* NAS EMPRESAS A PARTIR DA VISÃO DO  
GESTOR DA INFORMAÇÃO**

Trabalho de Conclusão ao Curso de Graduação em Gestão da Informação, departamento de Ciência e Gestão da Informação, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, apresentado requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Gestão da Informação.

Orientador: Prof. Dr. José Simão de Paula Pinto

CURITIBA

2019

## **AGRADECIMENTOS**

Meus mais sinceros agradecimentos aos meus pais Marco e Hellonia, que fizeram o possível e o impossível para possibilitar uma criação digna, uma educação de boa qualidade sem medir esforços, com muito amor e carinho, ensinando a conviver e sempre que possível ajudar o próximo. Também ao apoio incondicional que me deram durante toda a minha formação, além de sempre acreditarem em mim não permitindo que eu desistisse dos meus sonhos.

Agradeço a Deus por ter tido a oportunidade de conviver por 24 anos, com a minha avó Emilia Pol, a qual veio a falecer no decorrer da execução deste trabalho, somente gratidão por sempre cuidar, zelar e sempre buscar o melhor para mim e para toda a nossa família, você sempre foi e sempre será exemplo de garra, determinação e superação.

Agradeço a minha namorada, que está junto comigo há 9 anos, e que é muito especial para mim. Me apoiou, auxiliou, cobrou, acreditou no meu potencial e acima de tudo, não me deixou desistir, nem nos momentos mais difíceis que enfrentei durante toda a jornada acadêmica.

Agradeço a todos os professores desta universidade, em especial ao meu professor orientador Dr. José Simão de Paula Pinto, por ter confiado e acreditado na idealização e desenvolvimento deste trabalho. Obrigado por sua dedicação e disposição ao estar sempre disponível para responder aos meus questionamentos referentes ao andamento do trabalho, você foi um grande amigo, pois conseguiu fazer com que todo o processo de desenvolvimento do trabalho ficasse mais leve.

Aos amigos que fiz ao decorrer do curso e que durante esses anos desenvolvemos um forte laço de amizade, companheirismo e proporcionaram momentos únicos, em especial ao Antonio Foit e Maike Cristian que estiveram sempre dispostos a me auxiliar e me amparar em todos os momentos, sejam eles acadêmicos ou não.

E também a todos os professores do curso que contribuíram para minha formação, sem vocês a realização deste seria impraticável.

*"Não há fatos eternos, como não há  
verdades absolutas." Friedrich  
Nietzsche*

## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo demonstrar a importância e os benefícios gerados com a aplicação do programa de *Compliance*, bem como a atuação do gestor da informação, o qual pode vir a exercer o papel de mediador, executor e disseminador das práticas e políticas de *Compliance*. Será realizado um estudo de caso, visando demonstrar todo o processo de implantação, os benefícios obtidos e como e onde o gestor da informação deve atuar. Apesar da grande familiarização e utilização do sistema de *Compliance* no exterior, nas multinacionais, grandes instituições e no mercado financeiro, no Brasil o tema ainda é pouco explorado pelas empresas de pequeno e médio porte, porém o atual cenário, faz com que cada vez mais estas empresas busquem métodos de prevenção há fraudes e/ou a qualquer ato ilícito que possa vir a ocorrer dentro da organização, e o *Compliance* acaba sendo uma opção. Sua função é mitigar os riscos, detectar e tratar qualquer inconformidade, e também assegurar a todo o conjunto organizacional o fortalecimento e o pleno funcionamento do sistema de controles internos, zelar pela ética e pela boa conduta, bem como disseminar a cultura dos controles internos, fazendo com que todos os envolvidos na organização participem proativamente deste sistema, assegurando o cumprimento de leis e regulamentos existentes.

Palavras-chave: *Compliance*. Riscos. Gestor da informação.

## **ABSTRACT**

The objective of this work is to demonstrate the importance and benefits generated by the application of the Compliance program, as well as the performance of the information manager, who may exercise the role of mediator, executor and disseminator of the Compliance practices and policies. A case study will be conducted to demonstrate the entire implementation process, the benefits obtained and how and where the information manager should act. Despite the great familiarization and use of the Compliance system abroad, in multinationals, large institutions and in the financial market, in Brazil the topic is still little explored by small and medium sized companies, but the current scenario means that more and more these companies seek methods to prevent fraud and/or any illicit act that may occur within the organization, and Compliance ends up being an option. Its function is to mitigate risks, detect and treat any non-conformities, and also to ensure the strengthening and full operation of the internal control system for the entire organization, to ensure ethics and good conduct, as well as to disseminate the culture of internal controls, ensuring that all those involved in the organization participate proactively in this system, ensuring compliance with existing laws and regulations.

Key words: Compliance. Risks. Information manager

## LISTA DE QUADROS E FIGURAS

QUADRO 1 – AMBIENTE GERAL.....	14
QUADRO 2 – AMBIENTE EXTERNO.....	15
QUADRO 3 – AMBIENTE INTERNO.....	16
QUADRO 4 – GESTÃO DA INFORMAÇÃO SEGUNDO DAVENPORT.....	17
QUADRO 5 – 5 P DA ESTRATÉGIA.....	19
QUADRO 6 – PILARES DO <i>COMPLIANCE</i> .....	22
QUADRO 7 – HABILIDADES DE UM CCO.....	27
QUADRO 8 – ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NA EMPRESA X.....	36
QUADRO 9 – APLICAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS.....	41
QUADRO 10 – <i>COMPLIANCE</i> E GOVERNAÇÃO CORPORATIVA.....	44
FIGURA 1 – PROCESSOS DE PESQUISA.....	34
FIGURA 2 – PILARES DA VISÃO 360°.....	40

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	10
1.1.	PROBLEMATIZAÇÃO	10
1.2.	OBJETIVOS	12
1.2.1.	OBJETIVO GERAL	12
1.2.2.	OBJETIVO ESPECÍFICO	12
1.3.	JUSTIFICATIVA	12
1.4.	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	13
<b>2.</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	14
2.1.	GESTÃO DA INFORMAÇÃO	14
2.2.	INFORMAÇÃO E ESTRATÉGIA	18
2.3.	DEFINIÇÃO DE <i>COMPLIANCE</i>	20
2.3.1.	PILARES DO <i>COMPLIANCE</i>	21
2.4.	CONTEXTUALIZAÇÃO DE <i>COMPLIANCE</i>	23
2.4.1.	ATENTADO TERRORISTA 2001 E <i>WALL STREET</i> 2002	23
2.4.2.	LEI <i>SARBANES-OXLEY</i> 2002	23
2.4.3.	LEI ANTICORRUPÇÃO 2013	24
2.5.	<i>COMPLIANCE</i> NO BRASIL	24
2.5.1.	PROFISSIONAL DE <i>COMPLIANCE</i> – <i>CCO</i>	26
2.6.	RISCOS DO <i>COMPLIANCE</i>	28
2.6.1.	RISCOS FINANCEIROS	29
2.6.2.	RISCO REPUTACIONAL	30
2.7.	<i>COMPLIANCE</i> X GOVERNANÇA CORPORATIVA	30
2.8	PAPEL DO GESTOR DA INFORMAÇÃO NA APLICAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DO <i>COMPLIANCE</i>	32
<b>3.</b>	<b>METODOLOGIA DE PESQUISA</b>	34
3.1.	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	34
3.1.1.	PESQUISA APLICADA	34
3.1.2	PESQUISA QUALITATIVA	35



3.1.3.	PESQUISA DESCRITIVA .....	35
<b>4.</b>	<b>ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>36</b>
4.1	DESCRIÇÃO DO AMBIENTE .....	36
4.2	PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE <i>COMPLIANCE</i> NO SETOR DE TECNOLOGIA A INFORMAÇÃO .....	38
4.2.1.	<i>CLOUD COMPUTING</i> .....	38
4.2.2	<i>SOFTWARE AS A SERVICE</i> .....	38
4.2.3	<i>BRING YOUR OWN DEVICE</i> .....	39
4.2.4	VISÃO 360° DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO .....	39
4.2.5	INTEGRIDADE DA INFORMAÇÃO E GESTÃO DE RISCOS .....	40
4.3	PAPEL DO GESTOR DA INFORMAÇÃO NA IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE <i>COMPLIANCE</i> .....	42
4.3.1	PESSOAS, PROCESSOS E TECNOLOGIA .....	45
4.4.	DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ATUAL .....	46
4.4.1.	RECOMENDAÇÕES A EMPRESA X .....	48
<b>5.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>50</b>
5.1	TRABALHOS FUTUROS .....	51
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>52</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Segundo a revista Sistema Fiep Indústria em revista (2019) o Brasil ocupou a 105ª colocação no Índice de Percepção da Corrupção em 2018, pesquisa recém-lançada pela Transparência Internacional. O índice é avaliado anualmente e a pontuação indica o nível percebido de corrupção no setor público em 180 países. O Brasil caiu nove posições em relação à avaliação anterior. Quanto melhor a posição no ranking mais íntegra a empresa é considerada.

Com o crescente aumento de fraude e corrupção no Brasil foram criadas técnicas de *Compliance*, que por meio de boas práticas, normas, regimentos internos e externos associam-se à responsabilidade social e empresarial, buscando um bom funcionamento e a inibição de atos ilícitos dentro da organização.

O *Compliance* é definido por Ribeiro Diniz (2015) como um conjunto de regras, padrões, procedimentos éticos e legais que têm por finalidade orientar o comportamento de uma determinada empresa e de seus membros, o *Compliance* ganhou significância no âmbito empresarial brasileiro a partir publicação da Lei Anticorrupção nº12.846/13.

A implantação de uma política de *Compliance* nas organizações, pode ter vários propósitos, mas, entre os principais estão o cumprimento da legislação nacional e internacional, a regulação no mercado e adequação das normas internas da empresa.

A apresentação deste trabalho acadêmico visa elucidar a importância do *Compliance*, não apenas de maneira momentânea e passageira, mas sim à prevenção de atos ilícitos em todo o ambiente organizacional, desde o princípio, bem como a suma importância de sua aplicação.

### 1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

No atual cenário nacional onde a crise afeta cotidianamente as empresas, e onde em inúmeras organizações, sejam elas, públicas ou privadas são observadas situações que envolvem fraudes e corrupção, além dos motivos éticos e culturais, pode-se dizer que esta situação habitualmente ocorre devido à

debilidade nos controles internos e na gestão corporativa, que por sua vez acabam criando um ambiente favorável ao fraudador, no qual, o mesmo acredita que tais atitudes não serão descobertas.

Segundo o Código Penal Brasileiro existem duas formas típicas de corrupção, são elas, a corrupção ativa no qual dispõe o Art. 333 que define como: oferecer ou prometer vantagem indevida a funcionário público, para determiná-lo a praticar, omitir ou retardar ato de ofício. E a passiva que segundo o Art. 317 é solicitar ou receber, para si ou para outrem, direta ou indiretamente, ainda que fora da função ou antes de assumi-la, mas em razão dela, vantagem indevida, ou aceitar promessa de tal vantagem.

Para amenizar e/ou sanar tais atos uma opção é a implementação das práticas de *Compliance*, as quais compreendem as questões estratégicas e se aplicam a todos os tipos de organizações, essas têm por objetivo geral, atuar de acordo com uma regra, um controle ou um padrão, e seu principal dever é cumprir, estar em conformidade e fazer com que sejam desempenhados os regulamentos internos e externos impostos às atividades da organização.

Na atual conjuntura onde existem cada vez mais métodos que viabilizam a ocorrência de métodos fraudulentos dentro das organizações, o mercado tende a exigir cada vez mais condutas legais e éticas para que haja consolidação de um novo comportamento por parte das empresas e de seus funcionários, que juntos devem buscar lucratividade de forma sustentável, focando no desenvolvimento de seus negócios.

Para exercer e auxiliar dentro das empresas, faz-se necessário a atuação de um profissional de *Compliance* “*Chief Compliance Officer*”, que por sua vez possui função fundamental na execução e prevenção de eventuais prejuízos; este profissional é um especialista dedicado exclusivamente a esta área, tem como finalidade acompanhar, supervisionar e elaborar controles internos que são de responsabilidade da gestão. Os profissionais de *Compliance* estão sendo considerados essenciais e indispensáveis para as empresas, por ser um agente promotor da plenitude e dignidade dentro da organização.

Assim esse trabalho de pesquisa visa responder a seguinte questão norteadora: **como a Gestão da Informação pode colaborar nos processos de *Compliance* organizacionais?**

## 1.1. OBJETIVOS

Os objetivos deste trabalho acadêmico, estão divididos em geral e específicos, conforme segue.

### 1.1.1. OBJETIVO GERAL

Destacar a importância da Gestão da Informação na aplicação das técnicas de *Compliance*, visando à prevenção de atos ilícitos em todo o ambiente organizacional.

### 1.1.2. OBJETIVO ESPECÍFICO

A partir do objetivo geral foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a. Definição do *Compliance*
- b. Estudo de caso para demonstrar a aplicação do *Compliance*
- c. Diferenciação de Governança Corporativa e *Compliance*
- d. *Compliance* aplicados nas empresas brasileiras

## 1.2. JUSTIFICATIVA

O interesse em abordar um tema novo que tem relação com o curso de Gestão da Informação, porém não aprofundado, é ampliar os olhares dos futuros gestores da informação para um novo horizonte o qual vem ganhando força no mercado de trabalho atual.

Tem como intuito ampliar o conhecimento sobre essa área, fazendo interações com as diversas disciplinas ministradas no curso e as áreas de conhecimentos que são abordadas como Tecnologia da Informação e Administração, também identificar fenômenos informacionais envolvidos com o tema que podem ser explicados pela Gestão da Informação.

Levando em consideração o atual cenário do país com o crescente aumento nos casos de corrupção, tanto o cliente interno (membros da

organização) quanto os externos (*stakeholders* e clientes em geral), voltaram seus olhos para esse assunto até então inovador, que é o *Compliance*.

Desta forma o *Compliance* passa a se propagar e se popularizar no mercado econômico, as empresas passaram a aplicá-lo de maneira espontânea e preventiva, buscando desenvolver a organização e seus membros de forma integral utilizando as técnicas do *Compliance*, fazendo com que seja dado mais foco e relevância a tal assunto.

### 1.3. DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Este trabalho foi desenvolvido através de pesquisa acadêmica, e por se tratar de um tema ainda não muito explorado, as principais fontes de pesquisa foram os meios digitais. Foram obtidas também informações sob alguns artigos já publicados, livros e algumas matérias publicadas em revistas.

O principal objetivo é evidenciar a importância do *Compliance* nas organizações, os resultados obtidos com a aplicação deste sistema, bem como seu embasamento na lei e os principais fatos marcantes para a história do *Compliance* e elucidar a suma importância de seu profissional, CCO<sup>1</sup>, qual o seu principal papel e as principais benfeitorias obtidas com a aplicação deste sistema.

---

<sup>1</sup> Chief Compliance Officer

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

No desenvolvimento deste será apresentada a base e a fundamentação teórica de onde foi extraído o referencial teórico que visa embasar o desenvolvimento deste trabalho. Os tópicos abordados a seguir referem-se à aplicação do *Compliance* na visão do gestor da informação.

### 2.1. GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Na chamada “era da informação”, a informação é considerada como a matéria-prima dentro das organizações, além de servir como um pilar primordial na tomada de decisão. Mas para que tal informação gere valor, se faz necessário uma análise aprofundada, compreendida, tratada e utilizada de maneira a qual possa auxiliar de fato a organização a planejar suas estratégias.

Sem um tratamento adequado destas informações, a alta gestão finda tomando decisões ruins e/ou falhas, o que pode vir a gerar desvantagem competitiva frente às demais organizações.

Existem dois ambientes para a obtenção da informação, são eles: o ambiente interno e o ambiente externo. O ambiente interno diz respeito aos processos, informações, recursos, regras e normas vigentes na organização e o ambiente externo engloba fatores como: leis e diretrizes, concorrentes, consumidores, meio ambiente e novos serviços e produtos.

Segundo Certo e Peter (2010, p. 26) o ambiente da organização é dividido em três níveis: ambiente geral, ambiente operacional e ambiente interno. O ambiente geral abrange a parte externa à organização, pois lida com questões as quais não podem ser controladas pela organização.

No QUADRO 1 podemos verificar os cinco componentes que definem o ambiente geral:

QUADRO 1 – AMBIENTE GERAL

Componente	Característica
<b>Social</b>	Tem origem na sociedade onde está localizada a organização. Os aspectos a serem considerados são: idade, crenças, valores, culturas, entre outros fatores.

<b>Econômico</b>	Recursos aplicados no ambiente como: Produto Interno Bruto (PIB), inflação, tributos e receitas dos consumidores, despesas e débitos públicos, entre outros;
<b>Político</b>	Fatores exclusivos do poder executivo como: aprovação de leis, partidos políticos e aprovação de projetos;
<b>Legal</b>	Leis e regras às quais todo e qualquer cidadão deve cumprir;
<b>Tecnológico</b>	Novos dispositivos que possam auxiliar na produção de novas mercadorias e serviços e equipamentos utilizados no dia a dia.

FONTE: Adaptado de Certo e Peter (2010)

Na sequência, no QUADRO 2, o ambiente operacional, o qual também aborda o externo da organização, entretanto agrega componentes que causam resultados mais específicos e imediatos relacionados ao cotidiano da organização, são eles:

QUADRO 2 – AMBIENTE OPERACIONAL

<b>Componente</b>	<b>Característica</b>
<b>Internacional</b>	Não se aplica para todas as organizações, uma vez que compreende questões internacionais de operações. Em sua grande maioria são leis, práticas políticas, a comunidade e cultura do país onde está inserida e até mesmo o ambiente econômico do (s) país (es) envolvidos;
<b>Fornecedor</b>	Todos os aspectos relacionados a fornecedores que atendem organização seja no quesito de fornecimento de matéria-prima para criação ou desenvolvimento de produtos ou serviços. Vale salientar a importância da qualidade dos materiais a serem utilizados, o modo como são negociados os recursos, a confiabilidade nos prazos das entregas e as cláusulas contratuais referentes a crédito;
<b>Concorrência</b>	Envolve todos os concorrentes da organização. Ao analisar a concorrência as organizações vão identificar novos pontos fortes e administrar os já existentes, assim como pontos fracos, oportunidades e ameaças, no intuito de melhorar e/ou acrescentar novos pontos fortes e minimizar os pontos fracos e ameaças;

<b>Cliente</b>	É o público consumidor. Auxilia a organização ao planejar novas estratégias visando atrair consumidores a comprarem seus produtos e/ou serviços;
<b>Mão de obra</b>	Elementos os quais influenciam a existência de colaboradores que exerçam as atividades necessárias. É considerado o nível de conhecimento, treinamento, idade e salário esperado pelo colaborador.

FONTE: Adaptado de Certo e Peter (2010)

Por último, mas não menos importante, temos o ambiente interno, QUADRO 3, o qual remete às ações e características referentes ao interno da organização. Diferente do ambiente citado anteriormente, aqui os componentes são facilmente evidenciados e controlados, e os resultados impactam diretamente na organização.

QUADRO 3 – AMBIENTE INTERNO

<b>Componente</b>	<b>Característica</b>
<b>Organizacionais</b>	Cadeia de comunicação, estrutura da organização, documentação, objetivos, política interna e externa, procedimentos;
<b>Pessoal</b>	Recursos humanos, programas de treinamento, avaliação de desempenho dos colaboradores, incentivos;
<b>Marketing</b>	Criação das estratégias de produtos e serviços, preços, promoções e distribuição;
<b>Produção</b>	Instalações da organização, pesquisa, desenvolvimento, tecnologias, aquisição de matéria-prima;
<b>Financeiros</b>	Liquidez, lucro, atividades e possíveis investimentos.

FONTE: Adaptado de Certo e Peter (2010)

Sendo assim, para que se possa tratar e manipular as informações apanhadas nos ambientes citados, a Gestão da Informação torna-se fundamental, pois segundo Tarapanoff (2001) o principal objetivo da Gestão da Informação é identificar e incrementar os recursos informacionais da organização e sua capacidade de informação, além disto orientar a aprender e se adaptar às



possíveis mudanças que possam vir a ocorrer. Esclarecendo a definição dada por Tarapanoff (2001) é possível complementar com a seguinte definição;

Aplicação de princípios de gestão para a aquisição, organização, o controle e a disseminação e o uso de informação relevante para o efetivo funcionamento das organizações de todos os tipos (...) Gestão da Informação está relacionada com o valor, a qualidade, a propriedade, o uso e a segurança da informação no contexto do desempenho da organização. Wilson (2002, p.1)

Choo, baseado na visão de Teoria Organizacional, define o objetivo da Gestão da Informação como:

Aproveitar os recursos e capacidades de informação da organização, a fim de permitir que a mesma aprenda e se adapte ao seu ambiente em constante mutação. Criação de Informação, aquisição, armazenamento, análise e uso, portanto, fornecerão a teia intelectual que suporta o crescimento e desenvolvimento da organização inteligente. (CHOO,1995, p. 84)

Davenport (1998, p.175) apresenta outra definição para Gestão da Informação, ela a define como um conjunto de atividades estruturadas com a finalidade de compreender a maneira como as organizações fazem a coleta, distribuição e como usam a informação e o conhecimento.

Desta forma, segundo Davenport (1998), todo o processo é dividido em quatro subprocessos, determinação de requisitos, coleta, distribuição e uso, conforme QUADRO 4.

QUADRO 4 – GESTÃO DA INFORMAÇÃO SEGUNDO DAVENPORT

<b>Determinação de Requisitos</b>	Definir as necessidades de informação e os objetivos da organização;
<b>Coleta</b>	Monitoramento do ambiente e coleta de dados para tratamento;
<b>Distribuição</b>	Criar uma conexão entre gestores e usuários da informação, visando determinar qual meio de compartilhamento será utilizado, o público alvo e como fazer com que a informação chegue, da melhor forma, ao usuário final da informação;
<b>Uso</b>	Analisar se as informações atendem as demandas e se estão sendo utilizadas da maneira correta.

Fonte: Adaptado de Davenport (1998)

## 2.2. INFORMAÇÃO E ESTRATÉGIA

Primeiramente devemos conceituar o que é estratégia, estudos relacionados a estratégia em sua grande maioria estão fundamentados nos conceitos militares de como vencer seu inimigo. Carl von Claisewitz é considerado o pai da estratégia militar moderna, e segundo ele, existem três alvos para vencer seu inimigo, são eles:

- Avaliar a força do seu inimigo;
- Avaliar quais os recursos disponíveis ao seu inimigo
- Avaliar a disposição do seu inimigo para batalhar.

Baseado nestas três avaliações, foram tomadas inúmeras decisões, contudo após a Segunda Guerra, essa nova metodologia passou a ser utilizada no quesito de gestão, visando estabelecer novas estratégias para que as organizações pudessem vencer as batalhas de mercado.

Para autores como Drucker e Ansoff, é necessário atentar para a ideia de mapear as direções futuras da organização, a partir dos recursos que a mesma possui.

Estratégia empresarial é o conjunto dos grandes propósitos, objetivos, das metas, das políticas e dos planos para concretizar uma situação futura desejada, considerando as oportunidades oferecidas pela organização. (FERNANDES; BERTON, 2012, p.11).

Segundo Hambrick (1980, p. 567) a estratégia é vista como um padrão de decisões importantes: Guiar a organização nas relações com o seu ambiente que venham afetar a estrutura interna e os processos envolvidos na organização e que afetem o seu desempenho. Para o autor ainda são necessárias pesquisas empíricas, para que seja possível ligar a outras características e variáveis.

Para Mintzberg (1988), ela é utilizada para definir a força moderadora entre a organização e o contexto onde está inserida, ou seja, um padrão nos processos de tomada de decisão. Além disso ele propôs o que veio a ser denominado os 5 “Ps” para estratégia, uma vez que, não existe um único conceito para definir o que é estratégia.

A ideia dos 5 “Ps” é apresentar de maneira simplificada 5 definições diferentes, as quais são consideradas estratégia, são elas: plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva, conforme QUADRO 5.

QUADRO 5 – 5 P DA ESTRATÉGIA

<b>Plano</b>	É a mais comum das definições de estratégia. Possui aplicações em diferentes áreas, como militar, teoria ou administração. Grande parte dos gestores estratégicos estabelecem um tipo de plano de ação para a atuação da organização no mercado de trabalho, visando assim gerar e manter vantagem competitiva;
<b>Pretexto</b>	Oriunda da definição como plano, é destacada por Mintzberg como um pretexto ou artimanha, onde a organização visa induzir seus concorrentes a seguirem um movimento equivocado, para que então ela obtenha vantagem competitiva frente aos concorrentes;
<b>Padrão</b>	Leva em consideração a regularidade, um conjunto de ações as quais caracterizam um comportamento habitual. O carro modelo “T” produzido pela Ford é um exemplo clássico, uma vez que era produzido somente na cor preta. Ainda que não seja comum, muitas organizações utilizam dessa técnica, pois esse modelo de estratégia acarreta em confiabilidade, a tal qual pode ser valiosa no mercado;
<b>Posição</b>	É a forma onde a organização se posiciona no mercado. É compatível com as citadas anteriormente e ajuda a definir a posição a ser tomada frente a seus concorrentes ou posiciona-la em um patamar único;
<b>Perspectiva</b>	É um conceito onde a estratégia surge através da perspectiva dos responsáveis por desenvolver a estratégia.

Fonte: Adaptado de Mintzberg (1988)

Sendo assim estratégia tem como finalidade possibilitar que a organização atinja os resultados desejados mesmo que seja em um ambiente imprevisível, até mesmo transformar ameaças em oportunidades, uma vez que a estratégia permitirá que a organização aproveite as oportunidades que surgirão, além de

direcionar os rumos a serem seguidos no futuro baseado nos recursos que a organização possui.

### 2.3. DEFINIÇÃO DE *COMPLIANCE*

O termo *Compliance* é derivado do verbo em inglês *to comply*, que significa agir de acordo com um preceito, um regulamento interno, um padrão ou um controle. De acordo com a ABBI<sup>2</sup> e a FEBRABAN<sup>3</sup>, é o dever de cumprir, estar em conformidade e fazer com que sejam desempenhados os regulamentos internos e externos impostos às atividades da organização. Segundo a FEBRABAN o *Compliance* está totalmente vinculado ao investimento em pessoas, processos e principalmente na conscientização.

Ser *Compliance* é conhecer as normas da organização, seguir os procedimentos recomendados, agir em conformidade e sentir o quanto é fundamental a ética e a idoneidade em todas as nossas atitudes... Estar em *Compliance* é estar em conformidade com leis e regulamentos internos e externos. (FEBRABAN, 2003, p.9).

O *Compliance*, de forma subjetiva, está presente desde o nascimento do comércio organizado, porém o *startup* deste sistema ocorreu nas instituições financeiras, expandindo para as demais áreas. Este *startup* se deu pela necessidade de uma regulamentação mais formal, frente às demais empresas que vinham passando por escândalos gerados pela omissão de informações, falta de ética, irresponsabilidade, suborno, entre outros. O principal pretexto para a aplicação do *Compliance* é o estratégico, o qual pode ser aplicado em qualquer tipo de organização.

O pretexto estratégico quando aplicado visando à melhoria do processo em geral, tem o intuito de atingir a todos os níveis hierárquicos, garantindo a legitimidade e clareza das informações, perante todos os envolvidos na organização, atraindo assim a confiança destes;

Para qualquer instituição, confiança é um diferencial de mercado. Em geral, as leis tentam estabelecer controles e maior transparência, mas estar em conformidade apenas com as leis não garante um ambiente totalmente em *Compliance*. (FEBRABAN, 2003, p.9).

---

<sup>2</sup> Associação brasileira dos Bancos Internacionais

<sup>3</sup> Federação Brasileira de Bancos

O *Compliance* abrange um conjunto amplo de departamentos, se faz presente desde o nascimento da organização, atua na administração em conjunto com os gestores da informação, os quais possuem um papel fundamental ao analisar e disseminar as informações para os membros da alta direção, atuando simultaneamente com o departamento de recursos humanos, a área financeira e também a jurídica, a qual é um conjunto abrangente de normas, e uma das suas funções relevantes é a de fazer com que a organização juntamente com seus *stakeholders*<sup>4</sup> as cumpra.

Para ser *Compliance* mais que cumprir leis e regulamentações específicas, devem-se cumprir também as convenções internacionais, o código de ética, de boas práticas, políticas internas da organização e acima de tudo, agir de forma íntegra e com idoneidade relevante.

Garantindo o adequado funcionamento da Gestão de *Compliance*, a Alta Direção demonstrará seu comprometimento com o fortalecimento de seus negócios em bases éticas, na busca constante da melhoria dos seus controles, preservando afinal um dos seus maiores ativos que é a sua boa Imagem junto ao Público, Investidores e Órgãos Reguladores e Fiscalizadores... (ABBI, 2004, p.14)

### 2.3.1. PILARES DO COMPLIANCE

Por ser um sistema complexo, formado por um conjunto abrangente de normas, técnicas e procedimentos, que inclui pessoas, processos, sistemas eletrônicos, documentos, ações e ideias se faz necessário a sustentação em 9 (nove), importantes, pilares que viabilizam a utilização e aplicação do *Compliance* nas organizações de maneira coesa, conforme QUADRO 6.

Estes têm como principal objetivo garantir o bom funcionamento e andamento do sistema de *Compliance*, e funcionam como uma diretriz, na qual estão dispostas as rotinas a serem desenvolvidas durante o processo;

---

<sup>4</sup> *Stakeholder* é uma pessoa ou grupo que possui participação, investimento ou ações e que possui interesse em uma determinada empresa ou negócio. O inglês *stake* significa interesse, participação, risco. Enquanto *holder* significa aquele que possui.

QUADRO 6 – PILARES DO COMPLIANCE

<b>Suporte da Alta Administração</b>	Demanda engajamento e comprometimento do CEO e da Alta Administração, ou seja, apoio total a melhoria contínua. Sem este apoio será impossível qualquer tentativa de implantação de Programa de <i>Compliance</i> ;
<b>Avaliação de Riscos</b>	A avaliação de riscos de negócios e organizacional, deve estar alinhada às estratégias da empresa, contudo, é importante reforçar a relevância fundamental de estar pautada nas regulamentações que regem o mercado, a fim de minimizar eventuais danos à reputação, riscos de sanções legais e regulatórias e perdas financeiras;
<b>Código de Conduta e Ética e Políticas de Compliance</b>	Objetivamente o Código de Conduta e Ética deve tratar de forma prática e clara o que pode e o que não pode no ambiente organizacional. As Políticas de Processos definem quem faz o que, como faz e porque o faz;
<b>Controles Internos</b>	São necessários ao acompanhamento da performance organizacional. Realizados através de sistemas, por meio de indicadores <i>KPIs (Key Performance Indicator)</i> , os quais possibilitam a intervenção do <i>Compliance</i> a atuar na prevenção de potenciais problemas;
<b>Treinamentos e Comunicação</b>	Essencial à de melhoria contínua de cultura saudável e sustentável as empresas. Não adianta ter código de conduta e ética e política de processos que somente fiquem no papel;
<b>Canais de Denúncia</b>	Preservam as organizações, dado que a prática pode evitar uma possível má conduta de oportunistas. Neste processo é fundamental que a empresa esteja totalmente comprometida a manter o sigilo da identidade do delator ou qualquer tentativa de retaliação;
<b>Investigações Internas</b>	Praticadas quando há indícios de possíveis atos ilícitos de eventuais oportunistas, e tem por finalidade apurar a veracidade dos fatos;
<b><i>Due Diligence</i></b>	Diligência prévia “processo de investigação” em uma eventual oportunidade de negócios para que sejam avaliados os riscos da transação;
<b>Monitoramento e Auditoria</b>	São validações saudáveis ao equilíbrio organizacional de forma a atestar que realmente o que está no papel através do Código de Conduta e Ética e Políticas de Processos estão sendo cumpridos e o que pode ser melhorado.

Fonte <http://cec-rhconsult.com.br/pilares-do-programa-de-compliance/> Acesso em: 25/05/2019

## 2.4. CONTEXTUALIZAÇÃO DE COMPLIANCE

É importante analisar alguns fatos relevantes no cenário mundial para que possamos contextualizar e entender a necessidade de implantação do *Compliance* e da atuação do gestor da informação na prevenção de fraudes e riscos os quais as empresas estão vulneráveis.

### 2.4.1. ATENTADO TERRORISTA 2001 E WALL STREET 2002

O atentado terrorista ocorrido nos Estados Unidos em setembro de 2001 o qual ficou mundialmente conhecido com 11 de setembro foi um ataque orquestrado por 19 terroristas que sequestraram quatro aviões comerciais com passageiros e acabaram colidindo intencionalmente contra o *World Trade Center* (Torres Gêmeas), tal fato, gerou grande impacto na bolsa de valores, o que levou as empresas a demonstrarem maior interesse nos procedimentos de prevenção e segurança de seus bens e informações.

Já em 2002 os escândalos financeiros em *Wall Street* iniciado através da identificação de fraudes ocorridas com a até então sétima maior empresa americana Enron, acabaram por evidenciar necessidade de criar regulamentações ainda mais efetivas e ágeis que se tornassem aplicáveis em todos os países.

### 2.4.2. LEI SARBANES-OXLEY 2002

A criação da Lei *Sarbanes-Oxley* (2002) mais conhecida como SOx<sup>5</sup>, criada pelos congressistas Paul Sarbanes e Michael Oxley, tem como objetivo identificar, combater e prevenir fraudes que possam impactar no desempenho financeiro da organização e consequentemente nos seus resultados. Todas as áreas da empresa estão passíveis da ocorrência de atos fraudulentos, por sua vez o departamento de TI<sup>6</sup> é encarregado de armazenar os registros eletrônicos de todos os departamentos por um período mínimo de 5 (cinco) anos, garantindo assim o funcionamento das práticas do *Compliance* dentro da organização.

---

<sup>5</sup> *Sarbanes-Oxley*

<sup>6</sup> Tecnologia da Informação

Todas as empresas que atuam no mercado de ações *SEC*<sup>7</sup> o que é equivalente à CVM<sup>8</sup>, sejam elas americanas ou não devem estar de acordo com as regulamentações da SOx, a qual não é um conjunto de práticas de negócio e não especifica como a empresa deve armazenar seus registros, mas sim define quais são e por quanto tempo devem ser armazenados. O não cumprimento da lei varia de multas podendo até levar à prisão.

#### 2.4.3. LEI ANTICORRUPÇÃO 2013

Criação da Lei Anticorrupção nº 12.846/2013 a qual passou a não mais responsabilizar a pessoa física, responsável por cometer o ato, mas sim a pessoa jurídica. Essa veio como forma de resposta às inúmeras manifestações em prol de uma reforma na democracia brasileira, passando a adotar a corrupção como crime, assim como nos demais países.

Também com a sanção dessa lei a responsabilidade para investigar e precaver tais atos deixou de ser do Poder Público, e passou a ser das instituições privadas.

#### 2.5. COMPLIANCE NO BRASIL

Com a regulamentação da Lei Anticorrupção nº 12.846/2013, foram determinados inúmeros parâmetros, procedimentos e princípios que devem ser seguidos na área de *Compliance*. Cabe à CGU<sup>9</sup>, constatar e punir os responsáveis, por atos que são considerados prejudiciais à administração. A partir deste decreto foram determinadas, as práticas de integridade, auditoria, aplicação de código de ética e conduta.

Assegurar, em conjunto com as demais áreas, a adequação, fortalecimento e o funcionamento do Sistema de Controles Internos CGU da Instituição, procurando mitigar os Riscos de acordo com a complexidade de seus negócios, bem como disseminar a cultura de controles para assegurar o cumprimento de leis e regulamentos existentes. (ABBI, 2004, p.9)

---

<sup>7</sup> *Securities and Exchange Commission*

<sup>8</sup> Comissão de Valores Mobiliários

<sup>9</sup> Controladoria Geral da União



O primeiro contato com o *Compliance* no Brasil se deu através das empresas multinacionais, as quais implantaram o programa de *Compliance* de maneira impositiva, uma vez que essas empresas já utilizavam tais práticas em suas sedes/matrizes e passariam a utilizar em todas as suas filiais. Em um primeiro momento houve grande resistência à implantação deste sistema, pois as empresas o consideravam apenas como uma despesa, e não como um investimento, ou uma forma de melhoria para a organização.

Como diria o ex-Procurador Geral de Justiça americano Paul McNulty “*If you think compliance is expensive, try non compliance*” que em português, pode ser traduzida como “se você pensa que o *Compliance* é caro, experimente não o atender”.

Estudos recentes realizados pela *KPMG*<sup>10</sup> demonstram que o nível maturidade das companhias em relação ao *Compliance* vem crescendo gradativamente da mesma forma que aumentam as iniciativas nesse sentido. Estudos evidenciam também que as empresas que praticam o programa de *Compliance* obtêm resultados que são aparentes, como o aumento em seu potencial e em sua reputação, impacto no valor das ações negociadas na bolsa de valores, e um maior reconhecimento no mercado financeiro o que as torna mais atrativas no mercado.

O fato de estarem com uma boa reputação e estar sendo reconhecida por sua idoneidade e transparência, perante todos, de certa forma, facilita as operações de fusão e aquisição, todavia o *Compliance* não pode ser apenas um departamento ou um documento isolado, ele deve agregar a cultura corporativa de toda a organização.

A demanda cresce em função das constantes mudanças no ambiente regulatório, cada vez mais restritivo. Assim, diante de incertezas na política e na economia, escândalos financeiros, fraudes impossibilidade de perdas e necessidade de ganhos de eficiência, este é um profissional estratégico. (PATI; GASPARINI, 2015)

Após a ocorrência de diversos escândalos, tais como o mensalão a operação lava-jato, que tiveram início em março de 2014, e o impeachment em agosto de 2016, despertou nas empresas nacionais a necessidade de obter um

---

<sup>10</sup> Klynveld Main Goerdeler

programa adequado de *Compliance*, para com isso obter confiabilidade e credibilidade, frente à população brasileira.

Apesar de ser um mercado muito novo e possuir poucos profissionais qualificados para atuarem nesta área, a qual está em ascensão e em constante crescimento, pois como demonstra a pesquisa de maturidade do *Compliance* no Brasil 2017-2018, realizada pela *KPMG*, o aumento do número de empresas que aplicam/utilizam o *Compliance* aumenta gradativamente com o passar do tempo bem como o investimento nesta área.

O gestor da informação, pode vir a ter um papel importante, uma vez que grande parte dos respondentes desta pesquisa, reconheceram que é de suma importância do uso de tecnologias e análise dos dados. Com uma visão mais crítica e com o conhecimento adquirido pode salientar pontos importantes obtidos através da análise destes dados e viabilizar as tomadas de decisão que possam reforçar a aplicação da Governança e Cultura do *Compliance*.

#### 2.5.1. PROFISSIONAL DE COMPLIANCE – CCO

A cada dia mais, o CCO<sup>11</sup> vem sendo reconhecido no mercado de trabalho, por sua grande influência dentro da organização e por ser imprescindível para o bom funcionamento do sistema de *Compliance*. Devido à grande dimensão deste sistema é fundamental que exista um especialista dedicado exclusivamente para exercer esta função, este profissional trabalha diretamente com a diretoria e tem função de fazer com que todos, estejam e sejam *Compliance*.

Deve ser alguém que conhece tecnicamente o negócio, a área de finanças e a legislação. Tem que ter integridade, independência, autonomia, além de facilidade de comunicação e bom relacionamento para transitar entre todas as áreas da empresa. (MERCEDES)

Os atuantes na área de *Compliance*, inicialmente eram majoritariamente profissionais de direito e da área de finanças, levando em consideração a necessidade do conhecimento em leis e também no que se diz respeito a área da contabilidade, atualmente o cenário já não é mais o mesmo, administradores, profissionais de recursos humanos, economistas, profissionais de TI e gestores da

---

<sup>11</sup> Chief Compliance Officer

informação, já possuem conhecimento e habilidades necessárias para atuar como um CCO fazendo com que o departamento seja composto por equipes multidisciplinares, capazes de analisar os casos sobre diferentes ângulos.

Estes profissionais devem agir dentro da organização como um modelo para os demais, devem exercer e colocar em prática a ética, a boa conduta, a educação e acima de tudo conservar sua integridade. Devem estar em constante aprimoramento, pois afinal são os responsáveis por repassar as regras, e que juntamente com a alta direção são responsáveis pelo código interno da organização.

Entretanto, é desejável que o CCO possua capacidade de gestão, de modo que seja respeitado e levado a sério por todos os níveis hierárquicos. No Brasil, este cargo foi desenvolvido no ano 2000, com atuação exclusivamente nos bancos, porém, em um curto período, começou a expandir e começou a ser utilizado em diversas empresas. Teve um crescimento ainda maior na última década, com o desenvolvimento acelerado do mercado e com a grande repercussão de escândalos e fraudes no país, o que despertou em inúmeras empresas a necessidade de implementação de um processo mais transparente em suas organizações.

Ressaltando que o *Chief Compliance Officer* não é um fiscal ou um auditor dentro da organização, mas sim um gestor de ética e integridade. Para exercer este cargo, o profissional deve estar disposto a honrar com todas as características desejáveis da função, conforme QUADRO 7, há algumas que são primordiais, que se destacam e são fundamentais para o bom desempenho do *Compliance*;

QUADRO 7 – HABILIDADES DE UM CCO

<b>Conhecimento das normas e requisitos de <i>Compliance</i></b>	É obrigação do profissional, manter-se atualizado, principalmente em relação as normas e legislações referentes às atividades de sua organização;
<b>Autoridade</b>	É de extrema importância que o profissional tenha autoridade para que as suas ações sejam respeitadas, e que as diretrizes por ele impostas sejam seguidas;

<b>Integridade</b>	Uma pessoa íntegra tem maior legitimidade para falar com os demais membros da organização sobre temas de ética. O profissional de <i>Compliance</i> deve ser exemplo e mostrar compromisso pessoal com a integridade;
<b>Habilidades interpessoais</b>	É necessária a habilidade para liderar pessoas, de todos os níveis hierárquicos, capacidade de controlar situações delicadas, comunicar e promover mudanças na organização.

FONTE: O autor (2019)

Conforme a *LEC*<sup>12</sup> após os 25 (vinte e cinco) anos de idade, as pessoas já são possuidoras de todas as habilidades e competências necessárias para exercer o cargo de CCO, porém, mesmo com a expansão dos programas de *Compliance* dentro de inúmeras organizações e a procura por esses profissionais vem aumentando gradativamente, no atual cenário ainda é difícil encontrar profissionais aptos a atuarem nesta área. Ainda segundo pesquisas realizadas pela *LEC* no ano de 2016, existem empresas dispostas a pagar até U\$ 100,00 por hora trabalhada, ou seja, o equivalente à aproximadamente R\$ 400,00<sup>13</sup>.

## 2.6. RISCOS DO COMPLIANCE

A expressão “risco de *Compliance*” é definida como risco legal, de sanções regulatórias, de perda financeira ou perda de reputação, que uma organização pode sofrer como resultado de falhas no cumprimento de leis, regulamentações, códigos de conduta e das boas práticas (COIMBRA E MANZI, 2010, p. 42).

Os riscos são comuns dentro de uma organização, e variam de acordo com cada empresa, área de atuação e seus serviços, estes estão ligados ao descumprimento de objetivos, perda financeira ou de reputação. A perda de reputação diz respeito a inúmeros fatores que afetam a imagem da empresa, provoca à publicidade negativa, a perda de clientes, e em casos críticos, podendo levar até a empresa à falência.

A gestão dos riscos é aplicada como método preventivo, nesta etapa deve ser feita a identificação dos mesmos e determinar qual será a melhor maneira de ameniza-los. Esta gestão, a qual pode ser desempenhada pelo gestor

<sup>12</sup> *Legal Ethics Compliance*

<sup>13</sup> Cotação do dólar R\$ 3,89 em 17/06/19

da informação é fundamental para a obter êxito, e se tornou um fundamento chave na logística da organização.

A partir da gestão de risco a empresa e as atividades desempenhadas pelo CCO<sup>14</sup>, é possível identificar quais as atividades, controles e processos deverão ser incorporados no programa de *Compliance*.

Os riscos de *Compliance* desafiam as empresas a criarem um modelo inovador para atingirem um novo patamar de Governança Corporativa, permitindo enfrentarem os complexos riscos, sem, contudo, elevar de forma significativa os custos, além de adaptarem os processos internos, incluindo suas políticas, seus processos e seus procedimentos, com foco no atendimento às principais leis e às regulamentações, endereçando adequadamente riscos de imagem e de reputação, litígios e processos administrativos e criminais, multas financeiras, restrições regulatórias, perdas de licenças operacionais, continuidade e fraude. (KPMG, 2015, p.5)

Dentro da organização o gestor da informação pode auxiliar na elaboração das políticas internas, normas e procedimentos, os quais deverão ser seguidos, porém, vale ressaltar que mesmo aplicando tais métodos, a organização não estará imune aos riscos. Para isto são elaborados métodos de mitigação para estes que serão implementados visando manter a organização preservada e menos vulnerável a tais riscos.

Pode-se dizer que a área responsável pelo *Compliance* e a gestão da informação tem grande influência perante a administração e a gestão de riscos, pois estão presentes desde a implantação das normas internas até o diagnóstico dos riscos que podem vir a afetar a instituição, seja ele financeiro ou de reputação.

### 2.6.1. RISCOS FINANCEIROS

Estão diretamente ligados ao capital monetário da empresa, todo e qualquer risco que leve a diminuição deste, é gerenciado e controlado pela Gestão de Riscos juntamente com o *Compliance*. Com o intuito de amenizar estes riscos ocorre a atuação preventiva, de forma que a empresa possa enfrentar os mais variados riscos sem afetar de maneira significativa suas políticas e seus custos. São exemplos de riscos financeiros:

---

<sup>14</sup> Chief Compliance Officer

- Pagamento de propina/ suborno;
- Lavagem de dinheiro;
- Fraudes e etc.

### 2.6.2. RISCO REPUTACIONAL

Mesmo que a organização seja *Compliance*, e cumpra as normas internas, externas e legislações, caso ocorra alguma ação praticada por qualquer membro da empresa, que seja adversa e que possa denegrir a imagem da organização perante seus *stakeholders*. São exemplos de riscos reputacionais:

- Conflito de interesses;
- Violações ambientais;
- Discriminação e etc.

### 2.7. COMPLIANCE X GOVERNANÇA CORPORATIVA

A Governança Corporativa surgiu na década de 70, porém começou a ser influente na década de 90. Isto se deu com o lançamento da primeira edição do “Código das Melhores Práticas da Governança Corporativa”, o qual previu a proteção dos acionistas minoritários, a transparência na administração e a equidade, ou seja, igualdade entre todos os acionistas.

Tanto o *Compliance* quanto a governança corporativa, são benfeitorias aplicadas nas organizações com o intuito de melhorar a forma de gerir e administrar, ambas possuem objetivos comuns, mas não idênticos. A busca por padrões mais eficazes que visam à diminuição de fraudes e corrupção, aliado a boa conduta e boas práticas, levou a criação destas duas ferramentas, e cada vez mais estão sendo utilizadas no ambiente organizacional.

Segundo pesquisas realizadas, as empresas que adotam alguma destas ferramentas obtêm maior confiabilidade e credibilidade, alcançam melhores taxas financeiras, e atratividade, frente à BOVESPA<sup>15</sup> e expandem de maneira eficaz, conseguindo assim, atrair um grande número de investidores.

---

<sup>15</sup> Bolsa de Valores de São Paulo.

A boa governança corporativa assegura aos sócios, a equidade, transparência, responsabilidade pelos resultados (*accountability*) e obediência às leis do país (*compliance*). (IBGC)

Ainda segundo o IBGC<sup>16</sup> a Governança Corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização, controle e demais partes interessadas.

A eficiência da Governança Corporativa deve se basear numa análise criteriosa da adequação dos processos, da cultura e da disciplina organizacional, recursos humanos e tecnologia, e na aplicação de controles rigorosos, preventivos e detectivos no gerenciamento dos Riscos. Deve pautar-se, ainda, em uma atuação conjunta com os gestores na avaliação, gestão e monitoração dos mecanismos de medição de informações de desempenho. (ABBI, 2004, p4)

A governança corporativa visa garantir a confiabilidade da empresa frente a seus acionistas, para isto utiliza inúmeros mecanismos, seu principal objetivo é garantir que os interesses dos executivos estejam igualados aos interesses dos acionistas. Já para o *Compliance* são utilizados além dos mecanismos da governança corporativa, os regulamentos internos e externos, as normas de conduta e as leis relacionadas ao seu negócio ou operação. Sua principal base é o código de ética, este norteia as ações de todos os colaboradores da empresa e dita qual conduta deve ser adotada.

Governança Corporativa não é um modismo a mais, seu desenvolvimento, tem raízes firmes. E sua adoção, tem razões substantivas para se disseminar. Organizações multilaterais, como as Nações Unidas e a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, veem as boas práticas de governança como pilares da arquitetura econômica global e um dos instrumentos do desenvolvimento sustentável em suas três dimensões – a econômica, a ambiental e a social. (ANDRADE E ROSSETTI, 2014, p.592).

Para a implantação de uma cultura de governança corporativa é indispensável que sejam evidenciados os principais valores dentro da organização, normalmente são responsabilidade, transparência e eficiência, deve-se identificar ainda qual é a melhor maneira de implementação. Normalmente são utilizadas três condutas para a boa pratica da governança corporativa; são elas:

---

<sup>16</sup> Instituto Brasileiro de Governança corporativa.

- Estabelecer uma hierarquia clara entre os funcionários, para que os mesmos saibam a quem se reportar, direcionar suas atividades e definir prioridades;
- Ter capacidade de estimular e realizar reuniões de acompanhamento, ideias, projetos, propostas, instruções, enfim, que estas sejam registradas para que futuramente os novos investidores e até mesmo, os mais antigos possam assegurar-se para as decisões através das prestações de contas realizadas nestas reuniões;
- Constituir um conselho consultivo, o qual facilitará a partilha de experiências, o surgimento de novas propostas entre os profissionais mais experientes das áreas, podendo vir a orientar na tomada de decisões da organização.

## 2.8 PAPEL DO GESTOR DA INFORMAÇÃO NA APLICAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DO COMPLIANCE

Um bom processo de *Compliance* envolve, inicial e fundamentalmente, um bom gerenciamento e controle de projetos nas empresas, devido à complexidade destes projetos e também de sua gestão, os conhecimentos e habilidades de um profissional apto a executar a função de CCO vão além do conhecimento das normas e políticas da organização, hoje, é necessário conhecer mais.

O profissional responsável pelos controles internos deve dominar e conhecer o processo, seu papel além de dar o exemplo e promover uma conduta ética dentro da organização, é auxiliar a alta administração na tomada de decisões, analisar e pontuar os riscos operacionais, gerenciar os controles internos, monitorar a segurança e sempre prezar pela veracidade da informação, orientando e apoiando toda sua equipe, baseando-se sempre em informações chaves que possam gerar desenvolvimento.

A informação é um recurso estratégico importante para qualquer organização. Nesse modo, é essencial que haja um gerenciamento adequado, tanto das informações quanto dos documentos. Caso a organização obtenha uma gestão de documentos bem definida e aplicada de maneira assertiva, a organização alcança um diferencial competitivo dentro do mercado.



A gestão de documentos e registros como prática empresarial proporciona ganhos significativos às organizações no que tange à rastreabilidade, manutenção e guarda de documentos necessários, bem como à tomada de decisão, redução de tempo na recuperação das informações para atendimento às partes interessadas (clientes, acionistas, colaboradores), agilidade nos processos de fiscalizações, perícias, auditorias, demandas jurídicas, atendimento à legislação e *compliance*, preservação da memória organizacional, suporte à transparência das atividades e controle do fluxo de documentos. (SÁ, 2014, p.269)

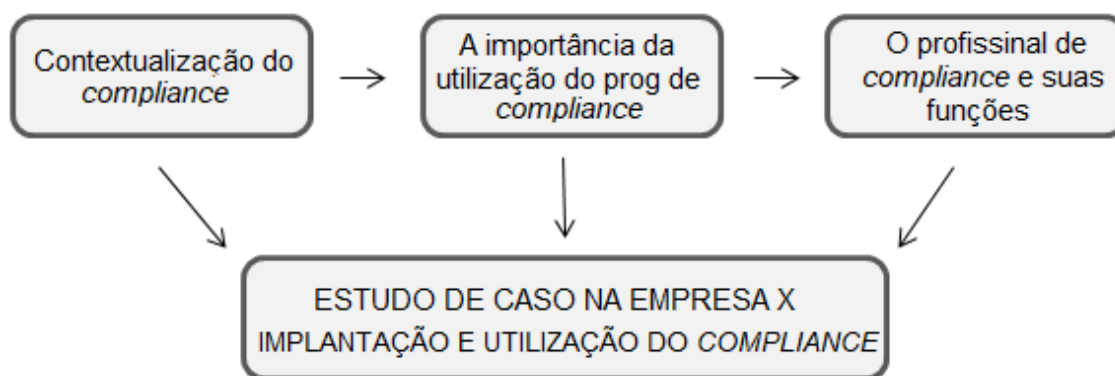
O Gestor da Informação, tem como uma de suas funções a gestão de documentos, esta garante o efetivo controle de todos os documentos pertinentes a organização, desde sua produção até sua destinação final, que pode vir a ser sua eliminação ou guarda permanente em arquivos digitais ou físicos; este processo permite a localização dos documentos e acesso rápido às informações.

Tal profissional pode vir também a colaborar e tornar os processos mais eficientes, por terem conhecimentos e habilidades interdisciplinares, principalmente a capacidade de coordenar e otimizar essas atividades tornando-as algo mais dinâmico e possível.

### 3. METODOLOGIA DE PESQUISA

Na presente seção serão abordados as características e métodos utilizados na execução deste trabalho. A elaboração deste está dividida em quatro etapas, como mostra a FIGURA 1. Estas visam atribuir o conhecimento, evidenciar a importância do seu profissional e sua inter-relação com o gestor da informação e a importância da aplicação deste programa, para isto será realizado um estudo de caso, na empresa X, o qual demonstrará a importância da implantação do programa de *compliance* e as principais mudanças ocorridas dentro da organização.

FIGURA 1 – PROCESSOS DE PESQUISA



FONTE: O autor (2019)

#### 3.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A metodologia utilizada, no presente trabalho acadêmico, será uma pesquisa **aplicada, qualitativa, descritiva**.

##### 3.1.1. PESQUISA APLICADA

**Pesquisa aplicada** a qual tem como principal objetivo ampliar o conhecimento para possibilitar uma aplicação prática.

### 3.1.2 PESQUISA QUALITATIVA

**Qualitativa**, onde o desenvolvimento da pesquisa é imprevisível e o desenvolvedor é ao mesmo tempo o sujeito e o objeto da pesquisa, pois a aplicação do tema está diretamente ligada ao indivíduo. O conhecimento do desenvolvedor é parcial e limitado. O objetivo da amostra é de produzir informações aprofundadas e ilustrativas: seja ela pequena ou grande, o que importa é que ela seja capaz de produzir novas informações (DESLAURIERS, 1991, p. 58).

### 3.1.3. PESQUISA DESCRITIVA

**Descritiva**, exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987).

Esse método é realizado levando em consideração as perguntas que norteiam o trabalho referenciado, estabelecendo uma relação entre as variáveis propostas.

## 4. ESTUDO DE CASO

Para verificação e aplicação dos objetivos deste trabalho, foi realizado um estudo no departamento de Infraestrutura do setor de Tecnologia da Informação da “empresa X”, denominada desta forma devido ao sigilo das informações da mesma.

Serão descritas as informações coletadas durante a realização do estudo de caso proposto. O estudo está dividido em três tópicos: a descrição do ambiente estudado, estratégia de ação utilizada e descrição do diagnóstico da situação atual da empresa.

### 4.1 DESCRIÇÃO DO AMBIENTE

Fundada em 1990, atua no ramo de desenvolvimento de *softwares* e soluções inovadoras relacionadas à Tecnologia da Informação. Com sede em Curitiba e unidades de apoio em diversas cidades no Brasil.

As soluções criadas pela empresa X, buscam contribuir para a informatização, agilidade, segurança e excelência dos serviços prestados pelos seus clientes. A empresa atua em um segmento exclusivo de mercado, os clientes que utilizam seus produtos e serviços recebem algumas vantagens como: suporte em tempo real, plataformas compatíveis com sistemas operacionais Windows e Linux, portal de comunicação, soluções com certificações, descontos para pagamentos antecipados entre outros.

A empresa é disposta nas seguintes áreas Administrativo, Atendimento, Controladoria, Desenvolvimento, Negócios, Recursos Humanos e Tecnologia da Informação. As atividades desempenhadas por cada área estão descritas no QUADRO 8;

QUADRO 8 – ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NA EMPRESA X

ÁREA	ATIVIDADES
<b>Administrativo</b>	Desempenha as atividades relacionadas a compra de materiais de escritório, materiais de limpeza, novos equipamentos, manutenção predial, controle de contratos de prestação de serviços e controles internos;

<b>Atendimento</b>	É dividido em quatro áreas: N0, N1, N2, CI. N0 é responsável pela abertura de chamados e criação de acessos remotos. N1 faz os acessos remotos para identificar os problemas que os clientes estão enfrentando. N2 aplicam algumas configurações referentes a <i>layouts</i> e periféricos. CI testam as atualizações realizadas pelo desenvolvimento nos sistemas dos clientes;
<b>Controladoria</b>	Setor dividido em três áreas: financeira, contábil e jurídica. Realizam o controle das contas a receber e a pagar, emissão de boletos, notas fiscais, controle de ativos, cobrança e controle dos processos jurídicos;
<b>Desenvolvimento</b>	Também é dividido em quatro áreas: atualização, planejamento, programadores e testadores. Planejamento é responsável por organizar as demandas dos chamados dos clientes e repassar aos atualizadores ou programadores para que possam aplicar as correções. Atualização é responsável por aplicar as atualizações dos sistemas diretamente nos clientes. Programadores são responsáveis pelo desenvolvimento dos softwares comercializados e também da criação de novas versões. Testadores responsáveis por testar as atualizações e versionamentos antes de aplicar nos clientes;
<b>Negócios</b>	Este setor é dividido em dois setores: Comercial e Implantação. O Comercial é responsável pela venda, manutenção e prospecção de clientes, visitas, participação em congressos e palestras. Já a equipe de implantação que responsável por implantar os produtos e serviços vendidos pelo comercial;
<b>Tecnologia da informação</b>	É responsável pelo atendimento e suporte ao cliente interno, manutenção dos servidores, <i>switches</i> , <i>Access Point</i> , monitoramento dos serviços, controle de acessos da internet, controle de acesso por biometria, homologação de periféricos, levantamentos de requisitos.

FONTE: O autor (2019)

## 4.2 PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE *COMPLIANCE* NO SETOR DE TECNOLOGIA A INFORMAÇÃO

Para contribuir com a eficiência das atividades realizadas no setor de Tecnologia da Informação é de suma importância que sejam criados manuais de procedimentos que viabilizem as boas práticas no setor. Após a realização de estudos baseados em normas e políticas de *compliance*, é possível identificar que existe a necessidade da criação e implantação de algumas técnicas e procedimentos.

### 4.2.1. *CLOUD COMPUTING*

Investir em *Cloud Computing* (computação na nuvem em livre tradução), esse tipo de solução é voltada para reduzir o trabalho das equipes, facilitar a comunicação e ajudam a reduzir custos. Os principais recursos oferecidos por esse molde de solução é o armazenamento de banco de dados, cumprir os requisitos para a adequação as normas, políticas internas e leis, monitoramento e acompanhamento de indicadores de cumprimento dos requisitos do *compliance*.

### 4.2.2 *SOFTWARE AS A SERVICE*

O SAAS<sup>17</sup> – *Software as a service*, são aplicações disponíveis online, sendo assim, a organização não precisa fazer a instalação, manutenção e atualização dos softwares utilizados. O acesso a esse modelo de aplicação é via internet, elas ficam alocadas nas empresas provedoras, as quais tem total responsabilidade por manter a disponibilidade de acesso, manutenção da segurança dos dados e a conexão 24/7 dos servidores necessários para tais serviços.

Os benefícios do SAAS são inúmeros vão desde redução de custos, alta disponibilidade, facilidade na atualização das ferramentas utilizadas até uma integração de maneira simplificada.

---

<sup>17</sup> *Software as a service*

#### 4.2.3 BRING YOUR OWN DEVICE

Outro tópico importante que deve ser analisado é o BYOD<sup>18</sup> – *Bring Your Own Device*, leva em consideração a utilização dos dispositivos pessoais como ferramenta de trabalho. Com o avanço da tecnologia é praticamente impossível ficar longe dos dispositivos pessoais, então é cada vez mais comum os colaboradores levarem seus equipamentos para dentro das organizações.

O BYOD é considerado uma excelente maneira de aumentar a produtividade, uma vez que, a mobilidade diminui barreiras sejam de distância ou tempo, tornando possível que qualquer pessoa seja contatada a qualquer momento em qualquer lugar. Outra vantagem obtida é a redução de custos com equipamentos, pois, os equipamentos são de propriedade dos próprios colaboradores.

#### 4.2.4 VISÃO 360° DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

A visão 360° contempla a capacidade de ter um olhar crítico com o entorno da organização, seja em um negócio, projeto ou até mesmo para melhorar uma área específica, ou seja, é necessário ver além das atividades em que o profissional está envolvido, entender e compreender as atividades e as ações tomadas por todos os membros da organização. Através da execução do programa de *compliance* se torna possível saber de onde vieram os dados e o responsável pelo seu manuseio. O intuito ao aplicar este modelo de visão, especificamente no setor de TI, da empresa X, é alcançar melhorias,

Atualmente o papel do profissional de TI vem ganhando notoriedade dentro das organizações, e através deste reconhecimento começaram a figurar posições estratégicas, relevantes para o desenvolvimento das atividades, portanto, estão deixando de se preocupar única e exclusivamente com questões relacionadas a infraestrutura e manutenção das aplicações e serviços e passam a contribuir em todos os processos que envolvem a organização.

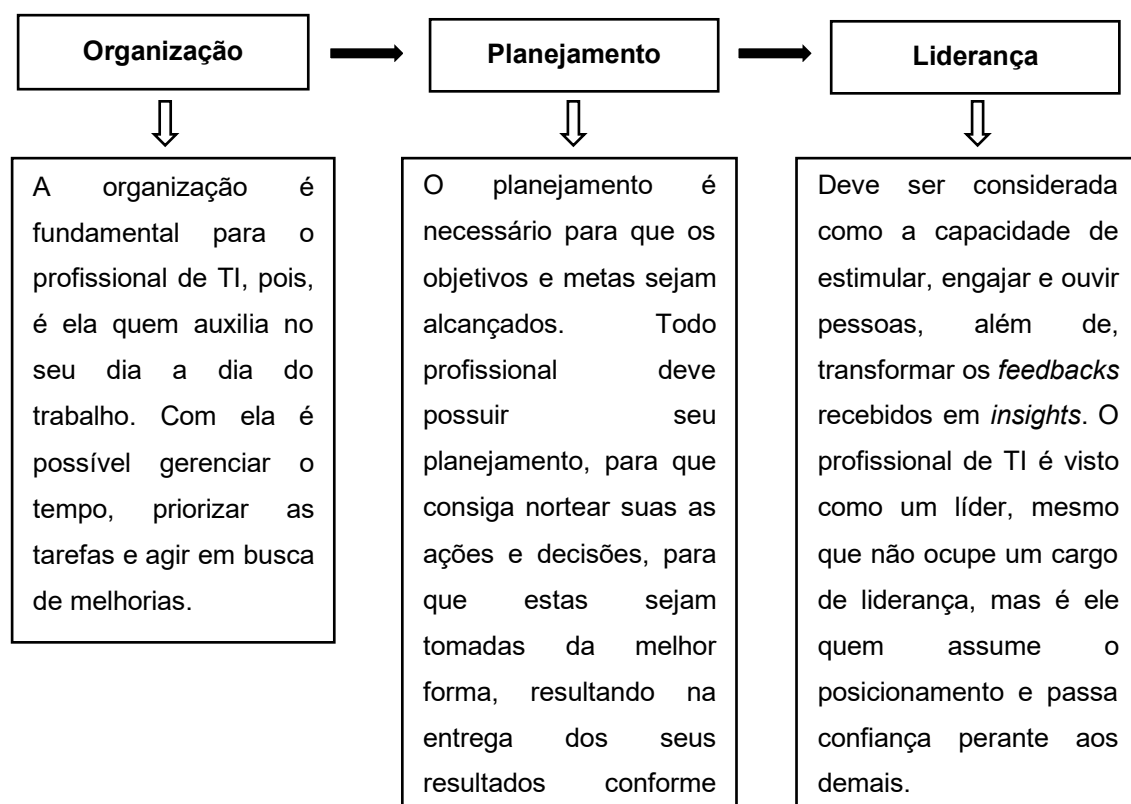
O conceito ligado a visão 360° é baseado em três pilares: a organização, planejamento e liderança, conforme FIGURA 2, ao adotar a visão 360° é

---

<sup>18</sup> *Bring Your Own Device*

consecutivamente adotada uma postura estratégica, para que seja efetivada é necessário considerar alguns aspectos. Primeiramente deve neutralizar os silos de informações presentes na organização, ou seja, deve centralizar e integralizar todos os setores. O segundo passo seria o gerenciamento dos sistemas de informações, os quais, funcionam como auxiliares nesse método, além de padronizar processos, monitorar as atividades e projetos que estão em andamento e ainda melhorar a produtividade do seu setor.

FUGURA 2 – PILARES DA VISÃO 360°



FONTE: O autor (2019)

#### 4.2.5 INTEGRIDADE DA INFORMAÇÃO E GESTÃO DE RISCOS

Todas essas vantagens geram também devidas preocupações, a maior delas é com a segurança e integridade das informações da organização. Liberar o acesso dos dados da organização aumentam os riscos de vazamentos e roubo de informações. Para reduzir esses riscos a área responsável pela TI deve seguir



alguns parâmetros para garantir a segurança como: controle dos dispositivos, padrão de senhas de acesso, limitação de acesso, e definir proibições.

Compete também ao setor utilizar ferramentas de monitoramento, seja para monitorar os recursos que estão sendo utilizados, como também, identificar falhas que impeçam a disponibilidade de algum produto ou serviço da organização, monitoramento dos softwares utilizados na organização para verificar se estão de acordo com os padrões definidos e inibir o uso de *softwares* não homologados pelo setor e o uso de software sem o seu devido licenciamento, o uso de programas sem sua devida licença pode fazer com que a organização tenha problemas legais com a responsável pelo *software*.

Para que todos os itens citados anteriormente sejam seguidos é necessário fazer a gestão de risco, o objetivo é identificar possíveis problemas que afetam as atividades desempenhadas na organização. Sendo assim a fim de mapear e identificar possíveis ameaças, cabe a criação de um plano de ação com as medidas de correções e de prevenção para todos os cenários possíveis positivos ou negativos, existem 6 procedimentos que auxiliam nessa gestão conforme o QUADRO 9.

QUADRO 9 – APLICAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS

ÁREA	ATIVIDADES
<b>Análise das vulnerabilidades</b>	Primeiramente é necessário identificar as vulnerabilidades que existem no entorno da organização. Elas podem ser definidas como fraquezas que podem reduzir a segurança de um produto ou serviço. Algumas das vulnerabilidades são: ameaças naturais, estrutura física, <i>hardware</i> e <i>software</i> e recursos humanos;
<b>Plano de contingência</b>	É relacionado ao plano de ações que devem ser tomadas quando existe um risco iminente. A ideia por trás do plano é ter alternativas que possam contornar as situações adversas que possam vir a ocorrer, visando reduzir gastos, tempo e danos causados;
<b>Treinamento dos colaboradores</b>	Capacitação é essencial para qualquer área, especialmente para a TI. Então efetuar treinamentos constantes dos colaboradores é fundamental. Essa medida visa aumentar a cautela nos acessos, utilizados, identificar links suspeitos entre outros;

<b>Estrutura</b>	O local onde os equipamentos de TI ficam alocados deve ser adequado. Além disso é necessário manter sempre atualizadas as configurações dos equipamentos, um <i>hardware</i> de última geração sem as devidas atualizações pode fazer com que o desempenho do equipamento seja o mesmo de uma máquina obsoleta;
<b>Prioridades</b>	Uma análise detalhada e ampla possibilita identificar quais os problemas mais urgentes. Alguns riscos necessitam de atitudes imediatas e caso não seja tomada tal atitude, podem ocorrer impactos negativos;
<b>Plano de testes</b>	É fundamental para que haja eficiência no setor. Os testes permitem identificar falhas e agir antes que um problema maior ocorra. Esse plano auxilia a evitar atrasos nos prazos e evita custos inesperados. Deve seguir um cronograma para aumentar a efetividade e êxito na tomada de decisão.

FONTE: O autor (2019)

#### 4.3 PAPEL DO GESTOR DA INFORMAÇÃO NA IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE COMPLIANCE

O gerenciamento da informação, segundo Davenport (1997), é um conjunto estruturado de atividades que espelha a forma pela qual uma organização captura, distribui, e usa informação e conhecimento. Desta forma podemos definir a GI como um processo que enfatiza medidas em busca de melhorias. Processo pode ser qualquer atividade ou conjunto de atividades, nas quais o gestor da informação adiciona valor e fornece um resultado a um cliente específico.

No caso da empresa X, a qual desenvolve *softwares* para gestão de documentos, no processo de implantação do programa de *compliance*, o papel do gestor da informação pode ser definido, também, como um conjunto de operações, estudos e técnicas que transforma recursos em ações. O gestor da informação, ao atuar como CCO, coloca em prática mecanismos de controle que possibilitam e viabilizam a verificação da qualidade e bom desenvolvimento do programa, através das informações coletadas.

De acordo com Costa (2003), a informação é concebida como matéria-prima para gerar o conhecimento. Esta teoria sobre gestão do conhecimento coloca o conhecimento tácito e as informações de caráter informal como primordiais para a sobrevivência da organização em mercados cada vez mais competitivos, fator que se agrava com a evolução e dinamização de todas as formas de tecnologias, comunicação e também da informação.

Nessa análise, a gestão da informação se expande para gestão do conhecimento, para a empresa X os softwares são desenvolvidos para processar tanto as informações informais como os produtos das atividades intelectuais. Tais sistemas necessitam abranger informações externas e internas, coletadas sistematicamente, analisadas e disseminadas para toda a organização, com a missão de transformar informações em conhecimento estratégico.

Gerenciar uma organização orientada ao conhecimento significa empregar os recursos com o intuito de aumentar a eficiência e renovar a qualidade, gerando conhecimento com base nas informações e transformando-os em vantagens competitivas sustentáveis, que chegarão a ser mensuráveis como êxitos em suas atividades (NORTH, 2010).

Pode-se destacar como um dos objetivos do gestor da informação, o fato de embasado nas políticas organizacionais, auxiliar os gestores na tomada de decisão, propiciando a estes um compilado das informações coletadas, juntamente com um plano de ação, o qual irá encaminhar a organização e todos os seus interessados para o resultado. Deste modo, é possível observar que sem a gestão, o fluxo de informação que circula nas organizações se dá de maneira desorientada, desperdiçando assim informações que podem ser relevantes para o desenvolvimento da mesma.

Com essa visão, é possível identificar que através deste controle de informações, ao implementar o programa de *compliance* na empresa X, o gestor da informação pode auxiliar tanto a infraestrutura quanto os demais usuários internos e externos, pois ao adotar ferramentas adequadas de *compliance* se torna mais fácil fornecer suporte, solucionar problemas de *service desk* e retirar a sobrecarga dos usuários, o que melhora a produtividade e até mesmo a postura dos colaboradores.

Ter a informação correta no momento em que ela se faz necessária pode ajudar tanto a empresa X, quanto seus clientes a atingirem todos os resultados

esperados da melhor forma possível. Através de dados precisos, a organização pode avaliar a sua posição no mercado com mais clareza e otimizar a sua cadeia operacional, sendo e estando em *compliance*, a empresa X, além de realizar melhorias internas, passa uma imagem positiva e íntegra para a sociedade em geral.

Para fazer com que o setor de TI, seja e esteja em *compliance*, é necessário que a empresa tenha uma base bem sólida de governança corporativa, pois ao mesmo tempo em que se preza pela produtividade e eficiência, é necessário estar atento a satisfação dos usuários envolvidos, conforme QUADRO 10. É necessário monitorar o uso dos recursos da TI, bem como as ações dos usuários, evitando o descumprimento das normas internas e também da legislação. Isso ajuda a identificar as principais falhas, o que pode ser feito para corrigi-las e ainda tornar a produtividade mais eficiente.

QUADRO 10 – COMPLIANCE E GOVERNAÇÃO CORPORATIVA

<b>Integridade</b>	Monitorar e controlar todas as informações para que, no momento em que elas forem necessárias, todas estejam livres de problemas que impactem negativamente a integridade da organização;
<b>Tecnologia</b>	Investir em soluções de TI capazes de auxiliar os clientes internos e externos a terem a melhor experiência possível. Utilizando ferramentas que possuem bons recursos de segurança, edição, visualização e compartilhamento de dados, que sejam capazes de manter os registros sempre disponíveis, independentemente da demanda dos usuários;
<b>Integração de Sistema</b>	Realizar a integração de sistemas torna o ambiente de TI mais seguro e eficaz. Dados podem ser compartilhados entre diferentes ambientes sem que ocorram erros. Junto a isso, a gestão das rotinas de segurança torna-se mais simples;
<b>Controle de Registros</b>	Com boas regras de acesso a empresa pode controlar com precisão quem vai visualizar cada registro, seja ele físico ou virtual;

<p><b>Organização dos Dados</b></p>	<p>As políticas de gestão da informação devem estar estruturadas para que a busca, a identificação, a análise e a modificação dos dados internos sejam sempre feitas da melhor forma possível, categorizando corretamente todos os registros. Isso permitirá que a organização e seus clientes tenham os seus dados como um fator estratégico, utilizando-os para atingir os resultados esperados e conseguir maximizar a sua competitividade.</p>
-------------------------------------	--

Fonte: O autor (2019)

Desta forma as benfeitorias geradas pela aplicação e utilização do programa de *compliance* alinhado com a governança corporativa, permitem ainda a redução das interrupções e mais satisfação dos usuários externos e internos, desta forma, o resultado esperado é o aumento da produtividade e o foco em atividades estratégicas.

#### 4.3.1 PESSOAS, PROCESSOS E TECNOLOGIA

Funcionam como peças fundamentais para o desenvolvimento de uma organização, eles são igualmente importantes. É necessário encontrar o equilíbrio entre esses elementos para que todos interajam entre si, uma vez que, cada um deles possui um papel fundamental.

É imprescindível que sejam dadas as condições necessárias para que cada um destes elementos possa ser utilizado, as pessoas precisam conhecer os processos para que possam desempenhar e executar as ações necessárias e fazer o uso correto da tecnologia disponível.

A tecnologia funciona como um auxílio no processo de disseminação e armazenamento das informações, é facilitadora e auxilia no mapeamento das competências necessárias para realização de cada tarefa, possibilita a criação de *wikis* para compartilhamento de conhecimentos previamente adquiridos, possibilita a criação e uso de ferramentas para aprimorar o conhecimento dos envolvidos, além de, servir como suporte para modelagem e mapeamento de processos.

É a tecnologia que permite que seja feito o monitoramento das informações, pois é ela quem faz o registro de os processos, permitindo que sejam detectadas as falhas para que se possa corrigi-las e também criar regras e alertas para problemas futuros. Também é ela quem permite a que o ambiente organizacional

se torne mais seguro, fornecendo um alto nível de confidencialidade, integridade e disponibilidade das informações.

As medidas de segurança tendem a minimizar os riscos de perdas, vale lembrar que não contempla somente sistemas de informação e dispositivos eletrônicos, mas sim qualquer ativo que contenha informação. Uma estrutura e profissionais qualificados permitem uma detecção de vazamento de informações de maneira rápida e eficiente.

O gestor da informação tem um papel importante nesse quesito, uma vez que detêm um conhecimento multidisciplinar e deve identificar as demandas, tratar os dados recebidos e transforma-los em informações pertinentes, disseminar as informações geradas e fazer com que ocorra a integração entre diferentes setores e também trabalhar com os profissionais envolvidos no processo de segurança da informação.

#### 4.4. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ATUAL

Atualmente na empresa X não existe um programa de *compliance*, desta forma, ela enfrenta alguns problemas no setor de TI, setor que é responsável por toda a parte de infraestrutura da empresa, atendimento e suporte ao cliente interno (colaboradores), redes, monitoramento dos produtos e serviços, manutenção dos equipamentos e levantamento de requisitos.

A equipe é composta por 5 colaboradores, um gestor, três analistas de redes e um estagiário. Na qual o gestor desempenha a função de planejamento das atividades a serem desenvolvidas pela equipe, realizar reuniões para acompanhar o desenvolvimento dos projetos e interagir com os gestores das outras áreas para entender as necessidades de cada área. Os analistas são responsáveis pelo monitoramento da rede, dos produtos e serviços dos clientes, suporte aos sistemas internos, virtualização de máquinas, movimentação interna de componentes e levantamento de requisitos. E o estagiário é responsável por realizar o atendimento aos colaboradores, quanto a problemas relacionados a *softwares* e *hardwares*, manutenção dos computadores e impressoras, controle de *hardware* e *software* e levantamento de requisitos.

A atual estrutura física conta com um *data center* no próprio edifício, o mesmo contém 4 *hosts* dois de produção e dois de replicação e redundância caso

os servidores de produção venham a falhar. Todos os dias são realizados *backups* destes *hosts*, esses *backups* ficam armazenados no mesmo *data center*.

Atualmente a empresa conta com um contrato *Action Pack* com a *Microsoft*, o qual disponibiliza 5 licenças do pacote *Office*, duas licenças para *Windows Server* e duas licenças para *Windows 10 Pro*. Como não existem licenças do pacote *Office* para todos os colaboradores, a TI homologou o *software* livre *Libre Office* para que todos tenham acesso aos documentos veiculados no formato do pacote *Office*.

O sistema de comunicação interna e com clientes também é um *software* livre chamado *Spark*, ele permite a comunicação via texto em tempo real.

Todos os equipamentos utilizados pelos colaboradores são adquiridos pela empresa, não é permitido que nenhum colaborador trabalhe com equipamentos próprios, todos os equipamentos têm um número de patrimônio, o qual é controlado pelo setor administrativo, a TI fica responsável pela disponibilização desses equipamentos aos novos colaboradores em caso de ampliação em alguma área ou substituição de ex-colaboradores.

O monitoramento dos servidores, produtos e serviços internos e externos é feito através da ferramenta *Zabbix*, uma ferramenta de código aberto, sua principal função é monitorar serviços como redes, servidores, máquinas virtuais e serviços em nuvem. Essa ferramenta fornece métricas de monitoramento como utilização da rede, uso de CPU e consumo de espaço em disco. Atualmente não vem suprimindo as demandas de monitoramento do setor da TI e deve ser substituído por um novo método de monitoramento.

Todos os chamados são criados pela ferramenta *JIRA*, que é uma ferramenta de monitoramento de tarefas e acompanhamento de projetos, que garante o gerenciamento de todas as atividades em um só lugar através de *dashboards* que podem ser personalizadas para cada área.

O controle de *hardware* e *software* é realizado através de duas planilhas, conta também com auxílio do *OCS Inventory*, outro *software* livre que permite o inventário dos ativos da TI coletando informações sobre *hardware* e *software* através de um agente instalado nas máquinas dispostas no parque tecnológico da empresa.

#### 4.4.1. RECOMENDAÇÕES À EMPRESA X

Conforme abordado no referencial teórico, neste tópico será demonstrado as ações que podem ser utilizadas, pela empresa X, para melhorar a sua desenvoltura frente a todos os interessados.

Através do diagnóstico da situação atual, pode-se observar que mesmo a empresa X não tendo o programa de *compliance* consolidado, ela adota algumas práticas deste programa, desta forma, serão listadas algumas sugestões, com o objetivo de consolidar o programa, e principalmente fazer com que o setor de TI e infraestrutura seja e esteja em *compliance*;

a) Criação de um setor de *compliance*. Com a criação desta função e/ou deste setor se torna mais fácil para a empresa X obter o controle e o gerenciamento necessário de seu pessoal e também de suas informações. Inicialmente, sugere-se que seja designada a função de CCO para um membro da organização, caso a empresa não conte com a colaboração de um profissional apto a exercer tal função, abrir um processo seletivo para tal cargo.

b) Revisão das normas e condutas da empresa X, pois são elas que regem todo o desenvolvimento do programa de *compliance*.

c) Investir em *Cloud Computing*, permitirá que os dados importantes da empresa sejam guardados em um local seguro e que em caso de algum desastre que possa vir a danificar a estrutura do atual *data center*, a empresa terá como recuperar seus dados e minimizar os impactos gerados aos clientes internos e externos.

d) Investir em SAAS, atualmente a *Microsoft* possui um programa denominado *Office 365*, nada mais é do que todas as ferramentas do pacote *Office* disponíveis *online* e em um ambiente totalmente colaborativo e ainda permite que seja utilizado o sistema de comunicação *Teams*, o qual conta com agenda, *planner*, conversas em grupo, reuniões, vídeo chamadas e outras funções. Ao aderir a esse SAAS a empresa padronizará os tipos de documentos e impulsiona o desenvolvimento de todos os seus colaboradores.



e) Apostar na ideia do *BYOD* poderá ajudar a reduzir o custo com a compra de equipamentos para os colaboradores e ainda incentivar o *home office*, uma vez que com todas as ferramentas necessárias para que o colaborador desenvolva suas funções estarão disponíveis na nuvem.

f) Integração da visão 360°, como a TI é responsável pela manutenção dos produtos e serviços, não existe setor melhor para iniciar a auxiliar nos processos de tomadas de decisões em todas as áreas, sendo assim será possível identificar novos cenários e apostar no desenvolvimento de novos produtos e serviços.

g) Substituir o monitoramento do *Zabbix* pelo *Nagios*, outra ferramenta de código livre que permite o monitoramento dos *hosts* e serviços, além de ser mais customizável e trazer uma cadeia de informações e alertas mais rápido e facilitar a visualização através de mapas.

h) Atualizar as políticas e normas internas e externas relacionadas ao uso de equipamentos e do uso da internet.

Desta forma, sabe-se que ao implantar e seguir as normas e procedimentos propostos, pelo programa de *compliance*, inúmeras melhorias surgirão no ambiente da empresa, uma vez que esta terá um programa que auxiliará a alavancar o desenvolvimento interno e externo da organização; as melhorias poderão ser notadas desde o comportamento de seus membros até a sua imagem frente aos clientes e também a sociedade em geral, podendo assim estar um passo à frente de seus concorrentes.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente trabalho acadêmico foram evidenciados desde o *startup* do sistema de *Compliance* até a relevância de sua aplicação dentro das organizações, bem como a sua diferenciação com a governança corporativa, seus principais riscos e suas principais finalidades. Com a realização de estudos e pesquisas aprofundadas sobre a utilização do *Compliance* no Brasil, foi possível concluir que ainda não existe tal cultura e que são poucas as empresas que atuam com o profissional de *Compliance* (*Chief Compliance Officer*), e adotam os procedimentos exigidos por este sistema.

Sabe-se que as organizações a nível nacional, sejam elas de médio ou grande porte, não seguem rigorosamente os princípios éticos e morais, o que as torna vulneráveis a execução de fraudes e atos ilícitos. Contudo, nota-se que atualmente inúmeras instituições estão sentindo a necessidade de realizar mudanças, visando tornar o ambiente empresarial mais confiável, e atraente ao mercado externo ou a quem tiver interesse.

Para exemplificar a utilização do programa de *compliance*, foi realizado um estudo de caso na “empresa X”, a qual não é adepta ao programa, primeiramente foi necessário fazer um levantamento do cenário atual da organização, para que fosse possível analisar como e onde ela atua, identificar falhas e quais são as suas necessidades informacionais.

A partir da identificação desse cenário foi possível propor medidas e correções para que a Empresa X começasse a atender o programa de *compliance*. A proposta inicial surgiu após identificar a necessidade de criação de um setor responsável, o qual, deve assumir o gerenciamento dos colaboradores e das informações da empresa. A revisão das normas e condutas da organização também deverão passar por uma reformulação, para que seja possível se adequar ao programa de *compliance* proposto.

Os objetivos propostos no capítulo 1 foram atingidos, uma vez que foi possível demonstrar a importância da Gestão da Informação no desenvolvimento de um programa de *compliance*, bem como a realização do estudo de caso.

## 5.1 TRABALHOS FUTUROS

Visando dar continuidade em pesquisas sobre o *compliance*, sugere-se como ponto de partida as seguintes sugestões de trabalhos futuros, como:

- Realizar estudos em organizações que já possuam o setor de *compliance* bem estruturado.
- Abordar o tema com base nas outras vertentes do curso de Gestão da Informação.
- Explorar se no mercado de trabalho existem alunos egressos do curso que atuam na área de *compliance*.
- Realizar um estudo sobre gestores da informação que atuem como CCO.

Para finalizar, este trabalho pode ser utilizado como uma diretriz para as demais pesquisas nesta área, além de ser um instrumento passível de comparação com a aplicação do programa de *compliance* em outras áreas com outras técnicas ou ferramentas.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2014.

ASSIS, Marcos. **Lamentos de um compliance officer**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/lamentos-de-um-compliance-officer/75839/>>. Acesso em: 02 set. 2019.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS INTERNACIONAIS. **Função de Compliance**, São Paulo, p.1-30, set. 2008. Disponível em: <[http://www.abbi.com.br/download/funcao-de-compliance\\_09.pdf](http://www.abbi.com.br/download/funcao-de-compliance_09.pdf)>. Acesso em: 20 jun. 2019.

BRANDÃO, Alberto. **Pessoas, Processo e Tecnologia**. Disponível em: <<https://www.moskitcrm.com/blog/pessoas-processos-e-clientes/>>. Acesso em: 28 out. 2019.

BRASIL, Ms. **Qual a importância de uma boa gestão de riscos e compliance?** Disponível em: <<http://msbrasil.com.br/blog/contabilidade/qual-a-importancia-de-uma-bom-gestao-de-riscos-e-compliance/>>. Acesso em: 02 set. 2019.

BRASIL. ROBERTO STUCKERT FILHO. **Lei Anticorrupção é regulamentada**. 2015. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/noticias/2015/03/lei-anticorrupcao-e-regulamentada>>. Acesso em: 25 mai. 2019.

BRASÍLIA - DF. CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. **Programa de Integridade: Diretrizes para Empresas Privadas**. 2015. Disponível em: <<https://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>>. Acesso em: 05 mai. 2019.

CARVALHO, Vinicius Marques de. **Compliance – concorrência, efetividade e transparência**. Disponível em: <<http://www.jota.info/opiniao-e-analise/colunas/coluna-do-vinicius/compliance-concorrenca-efetividade-e-transparencia-01102015>>. Acesso em: 26 mai. 2019.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação de estratégias**. Tradução e adaptação Reynaldo Cavaleiro Marcondes, Ana Maria Roux Cesar. 3 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

CHOO, Chun Wei. **Information Management for the Intelligent Organization: the art of scanning the environment**. ASIS (Monography Series), 1995.

COIMBRA, Marcelo de Aguiar; MANZI, Vanessa A. **Manual de Compliance**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

COSTA, Marília Maria Roslindo Damiani. **Procedimentos para aplicação de mapas semânticos como estratégia para criação do conhecimento organizacional**. 2003. 195 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.

DAVENPORT, T. H., PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro, 1998.

DAVENPORT, Thomas H. **Information Ecology**. Oxford: Oxford University Press, 1997.

DESLAURIERS, J. P. **Recherche qualitative-Guide pratique**. Montreal: McGraw-Hill. 1991.

DINO. **COMUNICAÇÃO CORPORATIVA**: Compliance representa lucro para empresas, diz economista. 2016. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/dino/compliance-representa-lucro-para-empresas-diz-economista-dino89091472131/>>. Acesso em: 02 jun. 2019.

ECONOMIA, Estadão. **Como o compliance varia entre as empresas?** Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/discute/como-o-compliance-varia-entre-as-empresas,271>>. Acesso em: 02 jun. 2019.

ECONÔMICA, Conselho Administrativo de Defesa. **Guia Programas de Compliance**: Orientações sobre estruturação e benefícios da adoção dos programas de compliance concorrencial. 2016. Disponível em: <[http://www.cade.gov.br/aceso-a-informacao/publicacoes-institucionais/guias\\_do\\_Cade/guia-compliance-versao-oficial.pdf/view](http://www.cade.gov.br/aceso-a-informacao/publicacoes-institucionais/guias_do_Cade/guia-compliance-versao-oficial.pdf/view)>. Acesso em: 02 jun. 2019.

ENDEAVOR (Ed.). **Três práticas de governança corporativa essenciais às empresas**. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/3-praticas-de-governanca-corporativa-essenciais-as-empresas>>. Acesso em: 26 mai. 2019.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.

GIOVANINI, Wagner. **Gestão de Riscos**. Disponível em: <[https://www.compliancetotal.com.br/compliance/gestao\\_de\\_risco](https://www.compliancetotal.com.br/compliance/gestao_de_risco)>. Acesso em: 26 mai. 2019.

HAMBRICK, D. **Operationalizing the concept of business-level strategy in research**. Academy of Management Review, vol. 5, n. 4, 1980.

INDÚSTRIA EM REVISTA: **Política Industrial**. Brasil: Sistema Fiep, v. 22, 2019. Disponível em: <[https://www.sistemafiep.org.br/uploadAddress/Revista\\_FIEP\\_Ed.22\\_baixa\[86538\].pdf](https://www.sistemafiep.org.br/uploadAddress/Revista_FIEP_Ed.22_baixa[86538].pdf)>. Acesso em: 12 jun. 2019.

INTERNACIONAIS, Associação Brasileira de Bancos; BANCOS, Federação Brasileira de. **Função de Compliance**. 2009. Disponível em: <[http://www.abbi.com.br/download/funcaoodecompliance\\_09.pdf](http://www.abbi.com.br/download/funcaoodecompliance_09.pdf)>. Acesso em: 05 mai. 2019.

José Eduardo Cardozo. **DECRETO Nº 8.420, DE 18 DE MARÇO DE 2015**. 2015. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8420.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8420.htm)>. Acesso em: 28 abr. 2019.

KPMG. **Maturidade do Compliance no Brasil**. Disponível em: <<https://home.kpmg/br/pt/home/insights/2018/06/pesquisa-maturidade-do-compliance-no-brasil-3a-edicao.html>>. Acesso em: 02 jun. 2019.

LAMEIRA, Valdir de Jesus. **Governança Corporativa**. 1 a. Rio de Janeiro: Editora Forense Universitária, 2001.

LEITE, Leonardo Barém. **Governança corporativa, compliance e as empresas - Aspectos práticos**. Disponível em: <<http://www.migalhas.com.br/dePeso/16,MI225889,11049-Governanca+corporativa+compliance+e+as+empresas+Aspectos+praticos>>. Acesso em: 26 mai. 2019.

LEUCOTRON. **Saiba como fazer gestão de riscos em TI em 6 passos**. Disponível em: <<https://blog.leucotron.com.br/saiba-como-fazer-gestao-de-riscos-em-ti/>>. Acesso em: 26 out. 2019.

MANZI, Vanessa A. **Compliance no Brasil: consolidação e perspectivas**. São Paulo: Saint Paul, 2008.

MARTINS, Gilberto de Andrade, **Metodologia da investigação científica para ciências sociais**, 2 a. ed, São Paulo: Atlas, 2009.

MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA. **Mercado brasileiro já se preocupa com programas de compliance**. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/noticias/2015/11/mercado-brasileiro-ja-se-preocupa-com-programas-de-compliance>>. Acesso em: 21 mai. 2019.

MINTZBERG, H. **Generic strategies: toward a comprehensive framework**. Advances in strategic management, USA, v. 5, 1988.

MOELLER, Robert R. **COSO Enterprise Risk Management: Establishing Effective Governance, Risk, and Compliance Processes**. 2. ed. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2011.

NORTH, K. **Gestão do Conhecimento: Um guia prático Rumo à Empresa Inteligente**. Rio de Janeiro: Quality Mark, 2010.

PATI, Camila; GASPARINI, Claudia. **45 profissões e carreiras promissoras para 2016**. 2015. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/carreira/45-profissoes-e-carreiras-promissoras-para-2016/>>. Acesso em: 21 mai. 2019.

PORTAL GSTI. **O que é Segurança da Informação?** Disponível em: <<https://www.portalgsti.com.br/seguranca-da-informacao/sobre/>>. Acesso em: 13 out. 2019.

RIBEIRO, Márcia Carla Pereira; DINIZ, Patrícia Dittrich Ferreira. **Compliance e a lei anticorrupção nas empresas**. Revista de Informação Legislativa, v. 52, n. 205, p. 87-105, jan./mar. 2015. Disponível em: <<http://www2.senado.gov.br/bdsf/handle/id/509944>>. Acesso em: 12 jun. 2019.

RUNRUN IT. **Gestão 360**: monitoramento e análise integrada de todas as áreas do negócio. Disponível em: <<https://blog.runrun.it/gestao-360/>>. Acesso em: 12 nov. 2019.

SÁ, E. P. Gestão de documentos: uma visão empresarial: in: SOUTO, Leonardo Fernandes (Org.). **Gestão da informação e do conhecimento**: práticas e reflexões. Rio de Janeiro: Interciência, 2014.

STINCO, Mercedes. **Conheça o chief compliance officer**. Entrevista. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Inspiracao/Carreira/noticia/2015/09/conheca-o-chief-compliance-officer.html>>. Acesso em: 02 jun. 2019.

TARAPANOFF, K. **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 2001.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VIEIRA, Mariana Pessoa. **COMPLIANCE: FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA AS BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO**. Disponível em: <<http://www.novoscursos.ufv.br/graduacao/ufv/sec/www/wp-content/uploads/2014/05/Mariana-Pessoa-Vieira.pdf>>. Acesso em: 21 mai. 2019.

VYERAT, Pierre. **Pessoas, processos e tecnologia na gestão do conhecimento**. Disponível em: <<https://www.venki.com.br/blog/pessoas-processos-tecnologia/>>. Acesso em: 01 nov. 2019.

WILSON, T. D. Information management. **International Encyclopedia of Information and Library Science**, 2nd. London: Routledge, 2002.